

## Institutionalisering af nye værdier i virksomheder

Mac, Anita

*Publication date:*  
2003

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Mac, A. (2003). *Institutionalisering af nye værdier i virksomheder*. Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 8

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Institutionalisering af nye værdier i virksomheder**

**Anita Mac**

Center for Værdier i Virksomheder  
Institut for Samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi  
Juni 2003

## Indholdsfortegnelse

<b>Institutionalisering af nye værdier i virksomheder .....</b>	<b>1</b>
Nye værdiers empiriske udtryk .....	4
Værditematiseringer i forhold til virksomhedens relationer .....	5
Værditemaer, med et organisationsinternt sigte .....	6
Værditemaer, med et organisationseksternt sigte .....	7
Institutionelle forandringstendenser .....	8
Diskussion .....	14
Litteratur .....	16

# Institutionalisering af nye værdier i virksomheder

Anita Mac

Som det ofte er tilfældet med nye virksomhedsteoretiske koncepter fortolkes og håndteres disse på mangfoldige måder i praksis. Sådan er det også med koncepter for den værdibaserede virksomhed. Der er hurtigt opstået en række konsulentprægede forslag til implementering af det nye koncept og der ses en række offentligt støttede og forskningsmæssigt initierede forsøg med værdibaseret ledelse og kommunikation, samt faglig debat om konceptets udbredelse, rækkevidde og effekt. En lang række virksomheder tager konceptet til sig og udbreder det ad hoc tilpasset i virksomheden, med eller uden konsulent bistand. Spredningen af sådanne koncepter medfører, at der empirisk ses en række meget forskellig udmøntninger af konceptet, og denne forskellighed gør det urimeligt at udpege én særlig variant som den autoritative.

Den værdibaserede virksomhed er en flertalsbestemmelse, for så vidt som der kan iagttages meget forskellige ambitionsniveauer om, hvad den værdibaserede virksomhed egentlig forpligter sig til. I praksis spænder værdibaseret ledelse over myriader af metoder, ideer og intentioner. Der er eksempler på, at ledelsen indgår i ambitiøse netværk med andre virksomheder, regeringer og NGO grupper om forandring af den globale dagsorden, for eksempel gennem The Copenhagen Centre (The Copenhagen Centre 2003). Der er også eksempler på at virksomhedens værdier formuleres som bestemte indstillinger til arbejdet, f.eks. som "humor på arbejdspladsen" ([www.Fakta.dk](http://www.Fakta.dk)). Der er eksempler på virksomheder, der arbejder på at fremme multietnisk rummelighed ([www.tdc.dk](http://www.tdc.dk)), og eksempler på andre virksomheder, bruger værdier som præciseringer af sociale omgangsnormer mellem virksomhedens medlemmer (Søby-Bloch & Mac 2003). Værdibaseret virksomhedsteori praktiseres vidt forskelligt og på meget forskellige ambitionsniveauer.

Det differentierede billede af, hvordan et virksomhedsteoretisk koncept anvendes, er helt almindeligt. Fra miljø- og kvalitetsledelsesforskningen ved vi, at det empiriske felt viser særdeles forskellige praksisformer med hensyn til ambitionsniveauet for indsatsen (Mac 1999). Også fra læringsteoretiske koncepter, som 'den lærende organisation' er

det tydeligt, at virksomheder relaterer sig meget differentieret til konceptet (Christensen m.fl. 2000). Differentieringerne i praksisformer viser imidlertid, at mange virksomheder tager ideen om at formulere værdier til sig, om end på forskellig vis. Der findes ikke en standardiseret metode eller en certificeringsordning, som skal følges for at opnå en formel identifikation som 'værdibaseret virksomhed'. Der er således frit slag for hvilke værdier man som virksomhed ønsker at blive kendt på og selv om flere virksomheder vælger at rapportere eksternt om deres værdier, i f.eks. etiske regnskaber, er området endnu ikke standardiseret (Pietras-Jensen 2003). Betragter man brugen af værdier i virksomheder som en institutionaliseringsproces, er spredningsprocessen af konceptet almindeligvis præget af differentieringer (Røvik 1992), men over tid danner der sig en vis standardisering af feltet (Meyer 1991).

Derfor ser vi i øjeblikket et 'virvar af værdier', men et nærmere blik på hvilke værdier der faktisk bringes frem, viser alligevel et vist mønster, og det er dette mønster jeg i dette kapitel vil belyse nærmere, gennem et institutionelt teoretisk perspektiv.

Institutionalisering af et nyt koncept, antager mange former. Nogle virksomheder knytter an til ideen ud fra en normativ overbevisning, andre ud fra en ide om at tilpasse sig det, der for tiden ser ud som 'passende' adfærd for en virksomhed, eller på basis af strategiske overvejelser om image, markedsføring og goodwill (Oliver 1991). Sammenlagt medgår de mange forskellige aktørers måder at knytte an til konceptet på, i institutionaliseringsprocessen. Institutionalisering kan betragtes på flere niveauer. Det inter-institutionelle niveau (Friedland og Alford 1991) betegner mange institutioners forhandling om og fortolkning af, hvordan et nyt koncept skal forstås og håndteres. Statslige tiltag, markedsræssige forventninger, forbrugerkrav, forretningsforbindelser, mediedebat, forskning og mellemstatslige diskussioner, medgår som institutioner i definitionsprocessen. Institutionaliseringen af et nyt virksomhedskoncept foregår derfor i gensidig interaktion mellem mange aktører, enten formel, uformelt, direkte eller indirekte. Den enkelte virksomhed påvirker og påvirkes af den inter-institutionelle proces.

På virksomhedens mikro-niveau, er det den enkelte virksomheds lokale fortolkning af konceptet, der er i fokus. På dette betragtningsniveau er det virksomheden, der ud fra dens egen lokale kontekst forholder sig til, hvilke værdier netop denne specifikke virksomhed ønsker fremmet (Schatzki 2001)

Begge betragtningsniveauer er væsentlige i institutionaliseringsprocessen, det interne og det eksterne påvirkes gensidigt. Institutionalisering kan begrebsligt forstås som regler, normer og kognition, der støtter en bestemt fortolkning af et givet fænomen. Med andre ord henviser institutionaliserings begrebet til den sociale fortolkning af, hvilke regler normer og kognitive opfattelser, der anses for 'sande' i forhold til et givet fænomen. I forhold til institutionalisering af værdier i virksomheder, medfører dette et blik på relationen mellem 'gamle' institutioner og nye værdier. Der er allerede institutionaliseret regler, normer og kognitive opfattelser, der anses for 'sande' i forhold til virksomhedernes handlemåder. Ifølge institutionel teori, er disse allerede eksisterende institutioner så at sige definerende for, hvordan aktører i og uden for virksomheden betragter virksomhedens handlinger (Mac 1999). Vi er for eksempel vant til den institutions omkring 'ledelse' der siger, at ledelse i en eller anden grad kontrollerer og instruerer underordnedes arbejde. Men med virksomhedernes brug af 'nye værdier' rykkes der ved denne velkendte ledelsesopfattelse, når man for eksempel lægger op til stærkt forøget ansvarliggørelse af den enkelte medarbejders ansvar for egne arbejdsområder. Hermed ser vi således en mulig konflikt mellem gamle institutioner og nye værdier. I denne forstand medvirker virksomhedernes eksplicitte værdiformuleringer til at ændre de allerede etablerede institutionaliserede forestillinger og praksisformer.

I det følgende undersøger jeg hvilke institutionelle forandringer, der tematiseres med virksomhedernes nye værdier. Først betragtes det 'virvar af værdier' som enkeltvirksomheder formulerer, idet egne og andres undersøgelser heraf inddrages. Dernæst systematiserer vi disse værdier i værditemaer, forholdt til relationer, der er væsentlige for virksomheden; medarbejderrelationen, markedsrelationen og samfundsrelationen. Til sidst diskuterer jeg hvilke institutionelle forandringer i arbejdsbegrebet, markedsaktørrollen og markedsaktør rollen dette peger i retning af.

## Nye værdiers empiriske udtryk

Forholder man sig til det empiriske niveau af hvilke værdier den enkelte virksomhed definerer som handlingsgrundlag, fremkommer der en række formuleringer, enten som enkelt ord eller formuleret som visioner/missioner. Enkelt ord er f. eks : respekt, mangfoldighed, bæredygtighed, samfundsansvar, fleksibilitet, åbenhed og ligeværd (Mac 2001 ). En mission kan lyde noget i retning af : " Vi vil i positivt samspil med vor omverden udvikle sunde produkter til gavn for kunder og under hensyntagen til miljøet". Det er plusformuleringer, som i den enkelte virksomhed giver lokal mening for dem, der har været involveret i definitionsprocesserne. Ofte er værdiformuleringernes signalværdi af en sådan ukontroversiel karakter, at det er umuligt at erklære sig uenige. Udenforstående vil ofte fortolke værdiformuleringerne som almene værdier, de fleste uden videre tillægger positiv mening. Man må imidlertid regne med, at virksomhedens værdikommunikation er stærkt meningsgivende for de direkte involverede i definitionsprocesserne, og som det, virksomheden ønsker at vægte frem for andre forhold. Et eksempel: 'Åbenhed,' som er en almindeligt anvendt værdi, er i en udenforstående fortolkning en meningsstom ytring, og negationen - 'lukket' - er utænkelig som en eksplicit formuleret værdi. Men hvis værdien 'åbenhed' udtrykker bestræbelser på transparens i forhold til dokumentation for økonomisk og social-etisk performance, bliver 'åbenhed' anderledes kontroversiel. I historien om NIKE, der på den ene side i markedsføringsøjemed bestræbte sig på at opbygge et venlig, multikulturelt image, og på den anden side havde horrible arbejdsforhold i produktionsenheder i 3. verden, blev 'åbenhed' den værdi, der fremover skulle rode bod på miseren. Ved at forpligte virksomheden på 'transparency', var den også nødt til at kunne fremvise ordentlige forhold. Derfor blev der igangsat arbejdsforbedrende tiltag på produktionsenhederne i verden, og man kan via nettet opnå adgang til rapporteringer over arbejdsforhold, benævnt 'manufacturing management', på NIKES produktionssteder rundt om i verden ( [www.Nike.com](http://www.Nike.com) og at [www.corporatesunshine.org](http://www.corporatesunshine.org) ). Her kan man altså se, at en værdi som 'åbenhed' har langt videre konsekvenser, end der gives med den umiddelbare fortolkning af værdier, der regnes for almene.

Mette Morsing har i (Morsing 2001) opregnet hvilke specifikke værdier virksomheder definerer og finder, at det gennemgående er de 20 samme værdier, der betones i 350 undersøgte virksomheder. Erhvervsfremmestyrelsen har i rapporten 'etik i dansk erhvervsliv' (Erhvervsfremmestyrelsen 2002) opgjort, at det i Danmark overvejende er værdier, der relaterer sig til arbejdsmarkedsforhold og til miljøforhold, der bringes frem, for så vidt angår værdier omkring virksomhedens samfundsmæssige engagement. I Danmark viser der sig således en vis ensartethed i hvilke værdier der anses for rimelige at forpligte sig til, men internationalt orienterede virksomheder inddrager også værdier som børnearbejde, menneskerettigheder, fair handels principper og tilsvarende globalt orienterede emneområder. Vi kan på tøjkoncernerne 'Hennes & Mourits' hjemmeside se koncernens politik overfor børnearbejde i tredje verdenslande, og Coop fremviser et etisk program, der blandt andet udstikker fair handels principper. Værdier vedrørende børnearbejde og fair handel, er kun relevante for globalt orienterede virksomheder. Som eksempel på værdier, der ikke har at gøre med miljø og arbejdsmarkedsforhold, kan nævnes TDC, der har annonceret, at medarbejderne kan tage fri fra arbejde for at arbejde i organisationen 'Børns Vilkår'.

På det empiriske niveau er værdiudtrykkende således mangfoldige, og naturligvis kommunikeret som positive principper. Der er imidlertid forskelle på hvilke typer af værdier der defineres og på, hvordan de anvendes i organisationen og i det følgende skal vi systematisere værdierne nærmere.

## **Værditematiseringer i forhold til virksomhedens relationer**

Vi kan imidlertid generaliseres de konkrete, empiriske værdiformuleringer, således at det er muligt at udlede nogle forskelle på, hvad der menes med værdier og på hvordan disse anvendes organisatorisk. Jeg vil i det følgende præsentere en systematisering af, hvilke typer af værdier virksomheder ekspliciterer, det vil sige hvilke formål værdierne tænkes at have organisatorisk.

Der er foretaget en opdeling mellem på den ene side værdier, der primært har et internt organisatorisk sigte, og på den anden side værdier, der primært har et eksternt sigte. Denne opdeling illustrerer nogle tydelige forskelle i hvordan værdier forstås og



reflekteres i virksomheder og er derfor egnet til at antyde den empiriske spredning af værdibaseret teori. De anvendte værdier i virksomheder, er nedenfor beskrevet i temaområder.

Opdelingen i 'interne' og 'eksterne' værdier, har sin begrundelse i, at disse to dimensioner af virksomheden betegner nogle særdeles centrale relationer. Inden for den institutionelle organisationsteori, såvel som bredere i det organisationsteoretiske landskab, er der især tre relationer, der anses for afgørende for virksomheden. For det første er det de interne relationer mellem virksomhedens medlemmer, det vil sige relationene mellem ledelse og medarbejder og relationerne medarbejdergrupperne i mellem. Det er virksomhedens kultur, dens organisering og ledelse der her er på spil (Hatch 1997). For det andet er det virksomhedens eksterne markedsmæssige relationer, det vil sige mellem virksomheden og kundekredsen, herunder kapitalmarkedet (Lynch 2000). For det tredje er det virksomhedens eksterne samfundsmæssige relationer, det vil sige i forhold til offentligheder og lovgivning (Owen 1996). Nedenfor diskuterer vi virksomhedens nye værdier i forhold til disse tre relationsområder.

### **Værditemaer, med et organisationsinternt sigte**

*Arbejdsetiske værdier:* Værdier kan for det første være formuleret på en måde, der handler om, at institutionalisere en positiv holdning til arbejdspladsen og til arbejdsopgaverne, gennem formuleringer af arbejdsetiske værdier. Dette kan eksempelvis være: Arbejdsglæde, ansvar, respekt, dialog, mangfoldighed. Arbejdsetiske værdier handler om at skabe en fælles indstilling, der er baseret på fællesskab og en fælles stræben efter fælles mål for alle medlemmer i virksomheden. Dagligdagen skal være præget af arbejdsglæde, af at tage ansvar, dele viden og løse konflikter gennem dialog samt respekt for personlig og kulturel mangfoldighed. Det skal være rart og konstruktivt at være på virksomheden, og problemer løse uden sanktioner, men i dialog mellem leder og medarbejder. Det er værdier, der har til formål at definere en omgangsform mellem virksomhedens medlemmer og til at præcisere forventninger mellem ledelse og medarbejdere. Arbejdsetiske værdier definerer således fælles forventninger for interaktion på virksomheden. Vi kan sige, at man med denne type

værdier tilstræber at etablerer forventningsfællesskaber for virksomhedens medlemmer. Disse værdier er italesættelser af, hvilke holdninger til arbejdspladsen man ønsker fremhævet på virksomheden, herunder om det konkrete samarbejde mellem leder og medarbejder. Særinteresser og modsætninger mellem ledelses- og medarbejder interesser forsøges erstattet med forventningsfællesskaber om fælles stræben. Arbejdsetiske værdier fordrer følelsesmæssigt og socialt engagement (Sennet 1997; Åkerstrøm & Born 2001).

Arbejdsetiske værdier som 'ansvar for eget arbejdsområde', 'kundefokus', 'samarbejdsånd' og 'læringsvillighed' har til formål at motivere arbejdsengagement og at skabe rum for, at medarbejderne tager ansvar over sit eget arbejdsfelt. Arbejdsetiske værdier omhandler således både indstillingen til det kollektive liv på arbejdspladsen, og mere direkte om hvordan man bestrider sit arbejde. Evnen til at tage ansvar for kvaliteten af arbejdsopgaver, være fleksibel fagligt og tidsmæssigt, samt samarbejde i interne og eksterne netværk indgår som væsentlige arbejdsetiske fordringer. Man ønsker at fremme ejerskabet til arbejdsopgaverne, sådan at den enkelte selv kontrollerer og kvalitetssikrer arbejdet. Hermed er det opgaveløsningens kvalitet frem for tilstedeværelse i et aftalt timeantal, der søges fremmes. Fagligt og personligt engagement fordres således også af arbejdsetiske værdier.

### **Værditemaer, med et organisationseksternt sigte**

*Markedslegitime værdier:* Denne type værdier handler om virksomhedens overordnede formål, udtrykt som virksomhedens kvalitative begrundelse for dens prioriteringer og beslutninger. Dette kan eksempelvis være : "Skabe værdi for kunderne", "skabe livskvalitet for brugerne" eller at "sikre adgang til sunde produkter" . Disse værdier har til formål at begrunde virksomhedens aktiviteter og at give virksomheden en formålsrettet identitet, som legitimerer både kort- og langsigtede handlinger. Virksomheder, der anvender værdier, der angår virksomhedens begrundelse for prioriteringer, formulerer typisk en 'mission' og en 'vision'. Man kan sige at virksomheden hermed begrunder sin markeds-mæssige legitimitet, ved at kvalificere

hvorledes det økonomiske indtjeningskrav skal knyttes til virksomhedens produkter/ydelser.

*Samfundslegitime værdier:* En tredje type af værdier beskæftiger sig med hvordan virksomheden vil forfølge sine målsætninger om samfundsansvarlighed. For eksempel; 'overalt overholde menneskerettighed', 'tage dyreetiske hensyn', 'sikre køns- og etnicitetsmæssig mangfoldighed', 'oprette skånejobs for mennesker med lav arbejdsevne', 'tage bæredygtighedsetikken i ed' og tilsvarende. Dette er værdier, der angiver hvilke hensyn virksomheden vil inddrage i sine daglige og strategiske beslutninger og aktiviteter, men som er aktiviteter, der ikke nødvendigvis er knyttet til markedslegitimitet (det vil sige til virksomhedens produkter/ydelser). Samfundslegitime værdier forholder sig til problemstillinger, der ikke direkte er afledt af virksomhedens aktiviteter.

## **Institutionelle forandringstendenser**

Værdibaseret ledelse, samt formuleringer af visioner og missioner er metoder til at sætte nye værdier på dagsordenen, og dermed samtidig udfordre eksisterende værdier i virksomheden. Ovenfor er værditemaer diskuteret som empiriske udtryk for, hvilke forandringstemaer der arbejdes med i virksomheder.

Disse værdier udtrykker imidlertid i videre forstand forandringer af centrale institutionelle betingelser for virksomhedens handlingsgrundlag. Det institutionaliserede grundlag for virksomhedernes samfundsmæssige rolle reflekteres i virksomhedens værdier, og denne refleksion må ses som påvirket af samspillet mellem virksomheder og omverden. Virksomheder er selv aktive i processen, ligesom omverdensaktører medgår i den løbende forventningsdannelse (Oliver 1991).

Spørgsmålet om virksomhedens institutionelle betingelser handler om, hvordan virksomheden legitimt kan handle i forhold til en række relationer mellem virksomhed og interessenter. I den klassiske industri virksomhed kunne ledelse for eksempel behandle ansatte på en måde vi i dag ville finde uacceptabel, og de færreste blev

overraskede, når virksomheden reagerede kraftigt i mod lovgivning om f.eks. arbejdsmiljøbeskyttelse. Interesse modsætninger mellem medarbejdere og ledelse blev taget for givet, ligesom det blev taget for givet, at virksomheder ensidigt interesserede sig for shareholder values uden at skele ret meget til stakeholderholder forventninger (Owen 1996). I kontrast hertil, kan vi i dag se forsøg på at skabe tætte, solidariske bånd mellem ledelse og medarbejdere, og vi kan i virksomheders stakeholder regnskaber læse om hvilke kvalitative, samfundsmæssige hensyn der medgår som beslutningskriterier i virksomhederne.

Ser vi systematisk på, ændringer i de institutionelle betingelser for virksomhederne, kan vi generalisere de empiriske udtryk for nye værdier i forhold til følgende tre institutionelle betingelser :

- ? Interne relationer mellem medarbejdere og ledelse : Virksomhedens rolle som arbejdsgiver/arbejdsplads for aktuelle og potentielle medarbejdere
- ? Eksterne relationer mellem virksomhed og marked: Virksomheden som markedsaktør
- ? Eksterne relationer mellem virksomhed og samfund: Virksomheden som samfundsaktør

Disse tre relationstyper er samtidig også definerende for virksomhedens legitime aktørroller. Aktørrollerne inden for de tre relationstyper er under forandring, og virksomhedens nye værdier ekspliciterer og understøtter. Virksomhedens nye værdier medgår til at institutionalisere nye relationer og aktørroller.

**Virksomheden som arbejdsplads:** Værdier arbejdetikken, peger på omfattende institutionelle ændringer i arbejdsbegrebet, set i forhold til arbejdsbegrebet i de klassiske organisationsforståelser. Arbejdsbegrebet er i scientific management paradigmet forstået som bytte af arbejdstid for økonomisk belønning, til i human ressource management til at også at omfatte et bytte mellem arbejdstid og arbejds løn,

men med en række personalepolitiske tiltag som en del af byttet (Mac 2003) . Med de nye forventninger, som tydeliggøres gennem virksomhedens nye arbejdssetiske værdier, formuleres der imidlertid i højere grad forventninger om, at arbejdsindsatsen evalueres efter medarbejdernes løsning og opgaver, i stedet for evaluering efter arbejdstidsforbruget. Herunder forventes det, at medarbejderne er innovative og læringsberedte, samt selv forestår væsentlige dele af planlægningen af arbejdet. Dermed bliver den kollektive forventning til "den gode medarbejder" særdeles afgørende (Bloch 2003), fordi evalueringskriteriet rykker fra at være fastlagt og målbart til at være kvalitativt bundet til opgaveløsning og til medarbejderens positive holdning til arbejdet.

Formulering af fælles værdier indsætter samtidig forventninger om fælles interesser og stræben efter fælles mål. Hermed tilstræbes de klassiske særinteresser knytte til ledelse, medarbejdere og faggrupper ophævet, til fordel for et nyt forventningsfællesskab.

Argumentet for disse forandringer er ofte, at moderne medarbejdere forventer både løn og muligheder for selvrealisering af deres arbejdsliv, hvilket virksomhedens ledelse reflekterer i værdier, der kan understøtte dette. I den teoretiske debat diskuteres problemstillingerne knyttet til et nyt arbejdsbegreb som forventninger om, at medarbejderne engagerer sig langt ud over de professionelle grænser, det vil sige engagerer sig følelsesmæssigt og personligt i virksomhedens anliggender (Bovbjerg 2001, Sennet 1997). Arbejdet bliver tillagt en ny betydning, der omfatter væsentligt mere end arbejdet som et professionelt anliggende, gennem hvilket faglige ambitioner og et vist lønnivå kan realiseres. Man kan sige, at det nye arbejdsbegreb lægger op til en uafgrænsethed overfor medarbejdernes tidsforbrug og personligt engagement.

Forestillingen om medarbejdernes grænseløse personlige og tidsmæssige engagement i arbejdet, samt ideen om fælles mål for virksomhedens medarbejdere og ledelse, antyder således en væsentlig forandring i arbejdsbegrebet.

**Virksomheden som markedsaktør:** Værdier, der formulerer virksomhedens kvalitative formål, handler om at skabe legitime begrundelser for virksomhedens kerneaktiviteter. I virksomheders formuleringer af visioner og missioner kan man se dette tydeligt reflekteret: Man vil producere sunde produkter, produkter der giver livskvalitet, produkter der serverer oplevelser, man vil skabe værdi for kunderne etc. En fortolkning af denne tendens findes inden for markedsføringsfeltet, hvor sådanne tiltag kan betragtes som konkurrenceparametre, idet konkurrencefordelen opnås ved at skabe en eller anden tillægsgevinst knyttet til produktets funktionalitet (Lynch 2000). Man kan i samme fortolkningsramme se tendensen som udtryk for tendensen til at knytte historier til produktet, sådan at man ikke blot køber f.eks. en liter mælk, men også en historie om en glad ko på en ren mark. I nogle tilfælde er behovet for markedslegitimitet imidlertid mere kritisk tilstede, end som et overtalelsesargument for at vælge mellem funktionelt og kvalitative ens mejeriprodukter. En virksomhed som for eksempel Shell, der med sin kerneaktivitet knyttet til oliebranchen, har stort behov for at begrunde sine aktiviteter inden for bæredygtighedsdiskursen, til trods for oliebranchens raffinering og salg af fossile drivmidler er midt i bæredygtighedsorkanens øje ([www.shell.com](http://www.shell.com)) Men også virksomheder inden for mindre kritiske kerneaktivitetsområder, har behov for at kunne begrunde deres produktion kvalitativt, hvilket mediestormen omkring Nikes misforhold mellem reklamemæssigt imageopbygning og faktisk arbejdsrealitet i deres produktionsenheder, vidner om.

Den institutionaliserede forestilling om virksomheders markedslegitimitet, knytter sig til neoklassisk teori. I denne forståelse er virksomhedens rolle at sikre den optimale ressourceanvendelse, således at ejerkredsen opnår størst mulig profit og forbrugerne opnår de billigste produkter. De kvalitative aspekter ved virksomhedens materielle og immaterielle produktion, vurderes suverænt af markedsaktørerne, idet markedsaktører træffer beslutninger om hvilke produkter de vil købe, herunder i forhold til pris og kvalitet (Zey 1992). Vil forbrugerne efterspørge økologiske produkter, sikrer markedsmekanismen, at virksomhederne udbyder produkter af økologisk kvalitet. Man kan sige, at tendensen til at knytte kvalitative begrundelser til produkterne for så vidt lægger i sin forlængelse af denne markedslogiske optik, og det der forandres, er

markedskravene. Det bliver nødvendigt for virksomheders adgang til markedet, at kunne begrunde materielle og immaterielle produkter kvalitativt.

Vi kan hermed indkredse, at virksomhedernes markedslegitimerende værdier reflekterer forandringsprocesser i vilkårene for virksomheden som markedsaktør. Fra at legitimiteten var knyttet ensidigt til evnen til at afsætte produkter på markedet, knyttes legitimiteten til samtidig også at kunne begrunde produkter og ydelsers kvalitative værdier.

Denne forandringstendens rummer samtidig en politiseringstendens, fordi det typisk er emneområder, hvorom der er politiske interesser og opmærksomhed, der 'fortælles historier om'. Sundhed, socialt velfærd, samt økologi synes at være 'gode historier' at knytte til produkterne. Virksomhedernes politisering af traditionelt politisk varetaget problemområder, rykker således grænsedragningen mellem det markeds-mæssige og det politiske felt, idet politiske argumenter anvendes på markedet, i udvekslingen mellem producent og kunde.

**Virksomheden som samfundsaktør:** Ovenstående forandringerne omkring arbejdetsetik og virksomhedens markeds-mæssige rolle, har selvfølgelig at gøre med dens generelle, samfunds-mæssige rolle. Men relationen til medarbejdere samt de markeds-mæssige relationer, er traditionelle relationelle fora for virksomheden, som vi kan iagttage institutionelle forandringer i.

Derimod er den eksplicitte rolle i forhold til det bredere, samfunds-mæssige ikke traditionelt et relevant forum for virksomheden. Virksomhedens rolle i forhold til offentligheden er traditionelt set som markedsrelateret, og virksomheden har traditionelt været formelt adskilt fra direkte politiske emneområder. Kun gennem den offentlige regulering, i form af love, regler og standarder, har det politiske felt direkte påvirket virksomheders aktiviteter. Ofte har regelværket været konfliktfelter mellem politiske interesser og virksomhedens økonomiske interesser (Holmstrøm 2003). Det historiske forløb om institutionalisering af miljøregler er et oplagt eksempel herpå, der viser en bevægelse fra modstand over passiv accept til aktiv medspiller (Mac 1999).

Virksomheden knytter politiserende argumenter direkte til produktets kvalitative egenskaber, som diskuteret ovenfor, men virksomheden forholder sig tillige til samfundsmæssige problemstillinger, der ikke er direkte afledte af virksomhedens aktiviteter og som må sige at ligge uden for dens kerneaktiviteter.

Bredere samfundsmæssige problemstillinger inden for især arbejdsmarkedsområdet, er et de problemfelter der tematiseres af virksomheder. Etnisk integration, skåne jobs og diverse andre fleksjob ordninger, illustrerer dette. Rationalet er at tage ansvar for de samfundsmæssige problemstillinger, der knytter sig til adgang til arbejdsmarkedet, handler dels om samfundsøkonomiske argumenter om at begrænse presset på overførselsindkomster, samt socialpolitiske argumenter om 'at give mennesker en chance'. Mange virksomheder argumenter desuden for, at disse tiltage medvirker til at sikre virksomhedernes behov for arbejdskraft. Det andet hovedområde for samfundsansvarlighed, knytter sig til miljøfeltet (Erhvervsfremmestyrelsen 2002), hvor virksomhederne går videre i deres miljømæssige prioriteringer end lovgivningens foreskrifter. Det kan f.eks. være som partnership aftaler mellem virksomheder og NGO'er, der bygger på, at virksomheder forpligter sig til at tage en række initiativer af miljømæssige karakter, inden for deres aktivitetsfelter.

Foruden temaerne inden for arbejdsmarkeds- og miljøområderne, knytter virksomhederne an til række andre emneområder, for eksempel med relevans for tredje verdens lande. Som nævnt ovenfor kan dette eksemplificeres i forhold til værdier i forhold til børnearbejde, fair handel og menneskerettigheder.

Denne tendens rummer oplagte politiseringselementer, fordi virksomheden påtager sig en aktørrolle som samfundsansvarlig overfor problemstillinger, den ikke direkte er involveret i. Medieringen mellem virksomhed og samfundet, er her hverken markedsmæssig eller via den formelle lovgivning, men via offentlighederne. Processen må her forstås som inter-institutionelt agerende aktører, hvor både formelle og uformelle forventninger gør sig gældende, og hvor virksomhedens mange stakeholders agerer praktisk og kommunikativt.



## Diskussion

Værdier i virksomheder har vidt forskellige empiriske udtryk og vi kan derfor iagttage meget forskellig brug af værdier som ledelses- og kommunikationsredskaber. Formuleringen af værdier centrerer sig imidlertid om nogle formål og tematikker, der reflekterer forandringer i centrale virksomhedsrelevante aktiviteter og relationer. Jeg har indkredset, at virksomhedens værdier reflekterer ændringer i væsentlige institutionelle betingelser for virksomhedernes, i forhold til arbejdsbegrebet, og i forholdt virksomhedens rolle som både markedsaktør og samfundsaktør.

Disse forandringstendenser rummer en række problemstillinger for virksomheden og interessenter. Jeg har kortfattet diskuteret problemstillinger knyttet til både arbejdsbegrebets forandring, forandringer i markedaktørsrollen og i samfundsaktørrollen.

Forandringstendenserne udtrykker markante ændringer i de gensidige forventninger mellem virksomhedens og dens interessenter. Men der er imidlertid to modificerende betragtninger, det er væsentligt at nævne.

For det første er udbredelsen og rækkevidden af de institutionelle forandringer ikke valideret i større undersøgelser. Vi iagttager nye tendenser, hvis institutionaliseringsgrad vi endnu ikke kan erfare. Desuden skal man lægge mærke til, at det ofte er de større virksomheder, der beskæftiger sig med eksternt rettede værdier, som samfundsansvarlighed og eksplicite markedslegitimerende værdier. I debatten om værdier i virksomheder er det ofte 'Tordenskjolds soldater' der går igen, hvilket også er tilfældet inden for koncepter i miljø- og kvalitetsmanagement. Den danske virksomhedsstruktur består overvejende af mindre virksomheder, som ikke profilerer sig offentligt. Det er min erfaring, at mindre virksomheder er tilbøjelige til at koncentrere sig om arbejdssetiske værdier, der begrænser sig til at 'optimere' virksomhedens interne sociale relationer. Dette til trods kan vi med det institutionelt teoretiske perspektiv forvente, at frontrunner virksomhedernes performance, med tiden bliver

institutionaliseret som standardsættende bredt for erhvervsvirksomheder, men i virksomhedstilpassede varianter.

For det andet kan vi betragte de allerede institutionaliserede betingelser for virksomheder, der ikke tematiseres i hverken debatten eller udtrykkes i virksomhedernes værdiggrundlag. Det vil sige regler, normer og kognitive opfattelser, der ikke stilles spørgsmålstejn ved. Ledelsesretten og ejendomsretten tematiseres ikke som ønskede eller konstaterbare forandringstendenser. Ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet er uberørt, herunder rettet til at ansætte og afskedige medarbejdere. Dette grundlæggende magtforhold består, selv om dialog og forventningsfællesskaber sættes på dagsordenen. Ligesådan består ejerskabsforholdet til virksomhedens økonomiske værdier og dispositionsretten herover. Selv om shareholder values balanceres af stakeholdervalues, har shareholders den økonomiske beslutningssuverænitet. Og selv om andre bundlinier end den økonomiske søges tilgodeses, er indtjeningskravet evident. Virksomhedens formelle og juridiske konstruktion af virksomheden er ikke til debat.

## Litteratur

Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund W. (2001): *Kærlighed og omstilling - italesættelsen af den offentligt ansatte*. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bloch, Zira Søby (2003): *Værdidiskursens medarbejderkonstruktion*. Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, workingpaper 15/2003.

Bloch og Mac (red) (2003): *Forventninger til moderne virksomheder - en seminarrapport*. Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, skriftserie 3/2003.

Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens Etik: Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Århus, Hovedland.

Christensen, A (red) (19): *Den lærende organisations begreber og praksis*. Ålborg, Ålborg Universitetsforlag.

Erhvervsfremmestyrelsen (2002): *Etik i erhvervslivet*. København.

Friedland & Alford **1991**: *Bringing society back in: Symbols, Practices, and institutional contradictions*, i Powell og DiMaggio (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press.

Hatch, M.J (1997): *Organization theory*. Oxford, Oxford University Press.

Holmström, Susanne (2003): *Den reflektive virksomheds polykontekstuelle legitimitet*. Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, workingpaper 12/2003.

Lynch, R (2000): *Corporate strategy*. Prentice hall.

Mac, Anita (2003): *Værdibaseret virksomhedsteori*. Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, workingpaper 9/2003.

Mac, Anita (1999): *Virksomhedernes miljøarbejde - når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis*. Samfundslitteratur.

Meyer og Rowan (1991): *Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony*, i Powell & DiMaggio (eds): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press

Morsing, Mette (2001): "Værdier i danske virksomheder". København, Copenhagen Business School, CCC Workingpaper, nr. 2001-8.

Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1: 145-179.

Owen m.fl. (1996) *Accounting and accountability*. Prentice Hall Europe.

Pietras-Jensen, Vinni (2003) INDSÆT EN BUKET AF:::::

Røvik, K. (1992). "Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* (8), nr. 4: 261-284.

Schatzki, Cetina & Savigny (eds.) (2001): *The practice turn in contemporary theory*. Routledge 2001

Sennett, Richard (1997): *The Corrosion of Character*.

The Copenhagen Centre (2003) *It simply works better! Campaign report on European CSR Excellence 2002-2003*. The Copenhagen Centre.

Zey, Mary (1992) *Criticism of rational Choice Models in Decision making; An alternative to rational choice models*, ed. Zey, Newbury Park, CA: Sage.

[www.tdc.dk](http://www.tdc.dk)

[www.corporatesunshine.org](http://www.corporatesunshine.org)

[www.fakta.dk](http://www.fakta.dk)

[www.viv.ruc.dk](http://www.viv.ruc.dk)

[www.Shell.com](http://www.Shell.com)